

# Federaciones Deportivas: planificarse o morir



La reciente aprobación del anteproyecto de Ley de Deporte por parte del Gobierno no ha dejado indiferente a casi nadie en el ámbito del deporte. La necesidad de modernizar y adecuar a la realidad actual la ley todavía vigente (datada de 1990) se ha visto acompañada por unas prisas y unos procedimientos a los que estamos poco acostumbrados. En todo caso, y dado que la convocatoria electoral y de disolución de cortes paralizará el proceso y obligará al nuevo gobierno y futuras Cortes a “casi” comenzar de nuevo, considero que es buen momento para introducir una reflexión sobre una de las bases de la organización institucional de nuestro modelo deportivo: las federaciones. A nadie se le escapa que éstas han jugado un papel determinante en el desarrollo y profesionalización de nuestro deporte. Su grado de madurez y autonomía institucional han permitido sustentar en ellas la mayor parte de los éxitos deportivos. Esta circunstancia ha propiciado un cierto repliegue de la administración pública en su cometido constitucional de favorecer la práctica deportiva. Y todo ello ha sido compatible con dos fenómenos que, moviéndose en dirección contraria, suponen un claro alejamiento de las federaciones de la práctica cotidiana de actividad física y deportiva. En primer lugar, la creciente profesionalización (tanto del deporte como de los deportistas) ha evidenciado que las federaciones no disponen en la mayoría de los casos de recursos suficientes para hacer frente a esta nueva realidad. En sentido contrario, en el ámbito popular y aficionado se expanden eventos deportivos al margen de las federaciones

deportivas y de sus competiciones “oficiales”. Aparece aquí un nuevo agente como son las empresas de servicios y de ocio las cuales amplían su oferta de actividades incluyendo el deporte como actividad preferente. La inevitable consecuencia de estos dos fenómenos es la pérdida de exclusividad de las federaciones deportivas como única vía para la práctica del deporte por parte de la ciudadanía. Por tanto, surge lo que los economistas llamamos un “escenario de competencia” en el que las federaciones tienen que integrarse a una dinámica de mercado con sus propias reglas donde desaparece la “licencia” como requisito para practicar deporte. Esto nos lleva a una situación donde la práctica deportiva se parece muy poco a la de hace un par de décadas (cuando se promulgó la ley actual) y sobre la que es necesario hacerse un planteamiento de futuro. El anteproyecto de Ley aborda esta necesidad solo de manera transversal incidiendo en cuestiones como el control económico, el buen gobierno, la transparencia o las relaciones entre federación estatal y federaciones autonómicas. Sin embargo, solo hay un punto en el texto que, a mi juicio, plasma la herramienta clave para la supervivencia de las federaciones deportivas (por lo menos, tal y como las entendemos en la actualidad). Se trata de la necesidad de elaborar un Plan Estratégico con el objetivo de que las federaciones “dirijan su actividad desde el inicio y puedan ejecutar de manera adecuada los Programas de Desarrollo Deportivo”<sup>[1]</sup> ajustando su planificación plurianual de acuerdo con los recursos públicos recibidos. Por primera vez en la legislación deportiva española se introduce el concepto de planificación, tan presente y usado en otros ámbitos del mundo privado e, incluso público. De este modo, esta planificación deportiva prioriza el objetivo de maximizar los recursos disponibles y pone el foco en el largo plazo y no el corto que era algo tan característico de nuestra realidad deportiva. El escenario es novedoso y, especialmente, abierto a cambios muy importantes todavía por venir. Por este motivo, esta planificación que desarrollen las federaciones debe sustentarse sobre un conjunto de pilares que serán los que condicionen su viabilidad futura. A modo de resumen podríamos concretar en tres los aspectos que tendrían que ser incluidos en la planificación estratégica deportiva y los correspondientes programas de desarrollo deportivo.

1. excelencia técnica
2. adaptación al mercado
3. independencia financiera

El primero de los pilares se refiere a la **excelencia técnica** como seña de identidad de las federaciones y como herramienta para “competir” en la nueva realidad deportiva. El principal potencial que pueden exhibir las federaciones es ser las mejores en todo aquello que tenga que ver con la práctica y fomento de la actividad deportiva. Con esta finalidad, el punto de partida debe ser un refuerzo de actividad formativa que le permita constituirse como el principal referente para el aprendizaje e instrucción de cualquier modalidad deportiva. La investigación e innovación (como en cualquier sector empresarial) debe estar presente de manera muy notable y esto debe verse completado con un aprovechamiento inteligente del *know-how* adquirido a lo largos de los años de la existencia federativa. En este sentido cabe señalar que la principal herramienta con la que cuentan son los eventos deportivos (a cualquier nivel) y que, por tanto, deben contemplarse y concebirse como herramientas empresariales (y no solo como una obligación deportiva). Otras estructuras federativas con tradición y prestigio tales como los comités arbitrales, las comisiones de dopaje o las escuelas de entrenadores tienen que ser imbricadas en esta nueva concepción, aprovechando las oportunidades que le puedan suponer. El segundo pilar a considerar tiene que ver con la **adaptación al mercado**. Como se mencionó previamente, las federaciones ya no son agentes

exclusivos y la competencia es amplia y variada en un mercado complejo. Fue Darwin, en el siglo XIX quien, con sus leyes de la evolución, reflejó algo que observamos en los mercados día a día: la “selección natural”. Esto también se produce en nuestro ámbito deportivo por lo que se pone de manifiesto la necesidad de salir y moverse de la cómoda posición conformista que resultaba válida hasta hace no mucho tiempo. Las demandas del mercado se diversifican cada vez más al tiempo que se hacen más complejas. Esto precisa ser capaz de dar respuesta a estas necesidades con una oferta complementaria que incluya, cuando lo sea preciso, servicios más allá de la práctica deportiva: salud, ocio, recreación, formación, etc. Y esta diversificación también debe darse dentro la propia oferta deportiva considerada más tradicional. No se está hablando aquí de nada extraño y tenemos ejemplos cercanos que son buena muestra de lo aquí comentado. Es este el caso de la segmentación de la licencia deportiva a las necesidades del mercado. Hoy por hoy la tradicional licencia deportiva de una temporada no resulta válida para muchos demandantes de actividad deportiva y, por ello, es preciso hablar productos del estilo de licencia de día o licencias internacionales. Finalmente, pero no por ello menos importante, toda esta nueva concepción debe verse sustentada en la **independencia financiera** de los entes federativos. Sin lugar a dudas, el soporte económico por parte de las administraciones públicas continuará disminuyendo y las federaciones deben buscar recursos más allá de las arcas municipales, autonómicas o estatales. El objetivo económico de la autofinanciación no debe ser contemplado como una quimera y los ingresos deben provenir mayoritariamente de sus actividades propias o de la generación de ingresos atípicos. La subvención pública tiene que pasar a ser algo complementario o residual en términos de financiación y para ello nuevamente aquí es necesario contemplar la vertiente empresarial del deporte. En esta línea, resulta imprescindible incorporar criterios económicos a la gestión del día a día y, como apunta el anteproyecto de Ley, establecer procesos de planificación estratégica a nivel federativo. Toca esperar, todavía un poco más, por una nueva ley del deporte, pero los procesos de planificación estratégica tienen que ser una realidad de manera inmediata. En la medida que no se incorporen por los responsables federativos se estará perdiendo tiempo, oportunidades y recursos. Además, sin lugar a dudas, y a la vista del último intento, no se puede esperar que vengan las autoridades públicas a resolver los problemas federativos y sus amenazas de futuro. [1] Epígrafe V del Preámbulo del Anteproyecto de Ley de Deporte del 30 de enero de 2019. Patricio Sánchez Coordinador del Master de Deporte de la Universidad de Vigo – [www.mbadeporte.es](http://www.mbadeporte.es)

**Link to Original article:** <https://www.seed-deporte.es/noticias/federaciones-deportivas-planificarse-o-morir?elem=295375>